

# 高校财会工作目标管理浅析

陈 芃

## (一) 确定组织目标

高校财会工作是为学校的教学、科研等服务的。应以学校整体发展规划为基础,结合本部门的工作特点确定基本目标(中、长期目标),即以财会部门为组织单位,对外建立和完善会计信息系统,详实有用的数据和管理信息是设置具体目标的基础。通过会计核算反映和监督计划的执行及完成情况、测量绩效以实现学校整体层面的目标管理。同时,高校财会工作也应针对内部具体问题制定相应的改进目标(中、短期目标),如会计基础工作规范化、会计电算化、会计工作流程科学化、提高人员素质和积极性、配合资产管理部门加强清产核资工作等。

## (二) 认定并分析存在的问题及阻力

1. 问题。一是制度不健全、不完善。如单位会计核算制度缺乏统一、明确的主要业务指南,造成会计处理存在差异,影响会计信息可靠性、可比性,也引发了部分业务仅经办人了解、账外备忘录增多、某些岗位对个人的依赖性较强不利于人员流动等问题,对软件系统操作及计算机维护等的规定或制度不健全,容易出现操作不当,引起数据丢失或混乱、返工及资源浪费等问题。二是科室分工、岗位设置缺乏沟通和协调。如前期不注重了解预算、决算要求,事后不得不进行大量的账务调整;决算无法分析、反映预算的执行结果;预算编制缺乏依据,人为因素较多,随意性较大,如此恶性循环将大大影响财会工作质量。三是内部分配不公。如高校受考试制度的影响,普遍存在重外语、轻中文的现象;由于缺乏科学合理的评价标准,把许多关系国计民生、具争议性的文科重

大研究课题排斥于国家项目之外,接受国外组织资助进行所谓的“国际学术合作”,造成知识和科研成果流失;当前某些评估、评价的规定,助长了形式主义,不利于人才的成长。四是经费支出效益低。如教育支出中“人头费”比重过大,减少了教学、科研的业务费开支,高校普遍存在行政管理、后勤支出庞大,挤占了教学、科研的支出等问题。支出结构不合理直接制约了教育事业的发展。五是激励机制不完善。目前还存在“大锅饭”、平均分配的现象,组织缺乏凝聚力,人员积极性、能动性不高,与“追求效率效益,人尽其责、人尽其力”的要求相差甚远。六是人员综合素质有待提高。现今的高校财会工作已不仅仅局限在“要钱、算账”的核算型循环中,计划、管理、分析工作逐步加强,实现现代化管理的高校财会模式需要复合型财会人员,加强人员培训特别是提高管理层人员的素质已成为当务之急。

2. 阻力。一是管理环境不适应。有些问题的产生并非源于具体管理方法的缺乏,而是在建立和落实过程中由于环境不适应难以形成科学、规范的模式。如我国《高等学校财务制度》明确指出,高校应建立“统一领导、分级管理”或“统一领导、集中管理”的财务管理体制,“统一领导”即实现校长负责制,财务处作为学校一级财务机构,对全校财务工作统筹安排。但由于受长期以来形成的原有分块管理模式的影响,部分高校在资产不清、产权不明、人事诸多因素的限制下,无法将相关制度规定落到实处。二是措施不配套、不健全。财会工作涉及学校各个部门,有些政策、制度、措施还直接与具体业务主管

部门相关,措施不配套势必给贯彻执行带来阻力。如对于各类办班的管理,业务管理部门(研究生院、成人教育学院、高等职业技术学院等)应制定明确的管理办法,统筹学校后勤保障、师资力量等情况,对立项进行规范、统一管理,并及时将有关信息传递给财会部门(发展的趋势应是联网操作),由财会部门遵照批准的收费项目及标准、国家有关规定及预算安排执行经费收支,发挥其反映、监督职能,同时将会计信息反馈给业务主管部门,使之更好地把握政策,检查业务开展情况。再如内部机构调整、业绩评价、考核与激励机制的执行,必须有相应的人事、组织等配套措施,否则必然影响执行的效果。

## (三) 制定行动方案、计划

从学校全局看,首先是教育理念的更新,应在适应现代化发展需要的高等教育思想的指导下,制定教学方案、科研计划、人事组织安排等。就财会工作而言,可通过建立业务学习制度,定期对收集的问题提出看法和建议,经过筛选、确定,形成结论,为下一步具体改进实施提出行动方案和计划。

## (四) 实施安排

在实施安排阶段,应理顺周围环境,明确行动方案安排、实施时间。高等学校一般都不同程度地受到政府和社会公众影响,因此对外应处理好各方面的关系,接受政府宏观调控,满足社会公众需求;对内应实行民主原则,保证各项措施顺利执行。财会工作要实现上述目标,一是要加强内部管理,建立健全会计核算制度、电算化会计制度和相关激励机制,提高会计基础工作规范化水平,加快会计电算化、信息化进程,增强组织凝聚力;二是加强与外部的协调,建立和完善会计信息系统,这两方面都应结合学校发展规划合理安排、逐步实施,只有内外部共同推动,才能实现良性循环过程。

(作者单位:厦门大学资产管理有限公司)

责任编辑 张璐怡